MODULBESCHREIBUNG

Damit Veränderung hält: vier Säulen gegen den Rückfall

Adaptives Modul | ~20 min

Die meisten Transformationen scheitern nicht am Start, sondern an der Verankerung: Sechs Monate später kehren die alten Arbeitsweisen zurück und die Kennzahlen rutschen ab. Kaum jede achte hält wirklich. Die meist vernachlässigte Etappe, die Dauer, ist der Kern dieses Moduls: vier konkrete Säulen, damit Veränderung hält, und der Hebel, der am tiefsten greift – die Geschichte, die sich das Team über sein Durchhaltevermögen erzählt.

LERNZIELE

01 Verstehen, warum Transformationen sechs Monate nach einem gelungenen Start an der Verankerung scheitern.

02 Eine Veränderung mit vier Säulen dauerhaft verankern: Rituale, das Vorbild der Führungskraft, Anerkennung und Messung.

03 Die Doppelhaltung beibehalten: verankert und beweglich bleiben, damit eine gelungene Veränderung nicht erstarrt.

04 An der gemeinsamen Geschichte arbeiten, die sich das Team darüber erzählt, ob es Veränderungen auf Dauer durchhalten kann.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte und Teams, die eine Veränderung begonnen haben und sie verankern wollen.

- **Voraussetzungen:** keine

ABLAUF DES MODULS

Im Selbststudium, mit Übungen, die sich an die Lernenden anpassen.

1 **Selbsteinschätzung**: zu 9 Dimensionen, um die eigene Praxis einzuschätzen und gezielt zu üben.

2 **Expertenvideo**: von 10 Minuten, mit 3 Pausen zum Nachdenken.

3 **Praxissituationen**: 2 erste Situationen, ausgewählt nach der Selbsteinschätzung, dann 16 weitere zur freien Wahl. Zu jeder Antwort eine Rückmeldung zur Wirkung und eine Anregung, um weiterzukommen.

4 **Vorsatz mit Termin**: ein konkreter Schritt zum Ausprobieren, selbst formuliert oder aus den Vorschlägen gewählt.

5 **Merkblatt zum Herunterladen**: Kernpunkte, Fragen, Vorsatz, persönliche Notizen und Checklisten.

BEWERTUNG UND ABSCHLUSS

Bestehensgrenze: 80 %

In die Punktzahl fließen die Antworten auf die Praxissituationen, der formulierte Vorsatz und gegebenenfalls ergänzende Lernaktivitäten ein. Zum Bestehen sind ein Vorsatz und eine Punktzahl von mindestens 80 % erforderlich.

METHODEN & MODELLE

- Die 4 Säulen der Verankerung von Veränderung – Afthonios-Methode (Coaching), inspiriert von der „Refreeze"-Phase nach Kurt Lewin und von Kotter, Leading Change (1996)
- Role Modeling: das Einflussmodell von McKinsey
- Afthonios-Raster der 5 Ursachen für den Einbruch nach dem Start

QUELLEN & REFERENZEN

- Bain & Company, Transformation & Change Survey (2024, über 400 Top-Führungskräfte): 88 % der Transformationen erreichen ihr ursprüngliches Ziel nicht
- McKinsey, „The science behind successful organizational transformations": Der Erfolg ist 5,3-mal wahrscheinlicher, wenn die Führungsspitze die Veränderung selbst vorlebt
- McKinsey, „Changing change management": Rund 70 % der Veränderungsprogramme scheitern
- John P. Kotter, „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", Harvard Business Review (1995): In über hundert beobachteten Unternehmen lassen acht wiederkehrende Fehler Veränderung scheitern, etwa wenn man zu früh den Sieg verkündet oder die Veränderung nicht in der Kultur verankert

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 13.10.2026